

リスキリングとリカレント教育の課題

Some Issues of Reskilling and Recurrent Education

松本 英博 MATSUMOTO Hidehiro

デジタルハリウッド大学大学院 教授
Digital Hollywood University, Graduate School, Professor

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大でワーキングスタイルと世界経済の劇的なデジタル化が進み、日本国内においても産業界や教育界で現役世代のリスキリングがDX(デジタル・トランスフォーメーション)や経済成長のために不可欠になってきている。また、少子高齢化社会においてリカレント教育が国の成長戦略上も不可欠となっている。これまでともに「学び直し」で総括されてきたリスキリングとリカレント教育をより組織的に活用し、産業界・教育界の発展に貢献できる対策案を示すのが本報告の目的である。その1つとして現役世代のスキルアップやリスキリングの現状を調査・報告し、併せてシニア世代のリカレント教育をこれにリンクさせることで成長サイクルを生む対策案を提唱するものである。

1. はじめに

1.1 研究活動の経過

2019年12月から世界的な規模で新型コロナウイルスの感染が広がったことで、我々の生活、社会、経済などに混乱と劇的な変化がもたらされた。一方、その影響を直接には受けない科学技術は発展を続けている。コロナ禍による変化と科学技術の発展が混成されたことで、「アフターコロナ」と呼ばれるこれまでの常識にない社会へと変貌している。

我々研究チームは、2020年からの産業界と教育界に注目し、アフターコロナにおける両者の発展の道を調査・研究し始めた。

アフターコロナで産業界ではコロナ禍による移動の縮退、サプライチェーンの分断や巣籠もり需要に応えるようビジネスモデルを見直す必要に迫られた。また需給双方でのコミュニケーションがオンラインにシフトし、さらなる効率化を要求されるようになった。教育界では感染拡大防止のため、教育現場のオンライン化が急速に進んだ。つまり、学習やスキルアップがコロナ前以上に家庭で行われることとなった。オンライン教育の受講者の年齢層が広がり、受講者数も増えたことで、これまで「学ぶ」ことに無関心あるいは消極的であった人たちまでも、「学び直し」が可能となった。

教育界では、コロナ禍で移動時間が皆無になったために可処分時間が増えた人たちに、スキルアップのための自律的な学習をする人が増加した。

産業界では、コロナ感染拡大前にはビジネスモデルが確固たるものだった企業の社員でも、コロナ禍で変化したビジネスモデルに沿ったスキルが要求された。他律的に「学び直し」でスキルをアップする、リスキリングに迫られた。

1.2 学び直しの進化

コロナ禍以前にも学び直しの文脈はあった。2018年発表の内閣府の生涯学習に関する世論調査(平成30年7月調査)^[1]でも日本国民の学習意欲は高く、特にインターネットでの学習には関心が高かった。学び直しは、表1に示すように学習者の自主性(自律/他律)と社会での位置付け(就労/離職あるいはリタイア)でこれまで区分されてきている^[2]。

リカレント教育は自律的で離職を前提にした学び直しで、就労と教育を交互に繰り返しながら、新たなスキルや知識を習得することとされてきた。一方、リスキリングは、企業が人材戦略として従業員に学びの機会を与え、別のスキルを獲得させることとしている^[3]。

表1: リカレント教育やリスキリングの位置付け

	リカレント教育	リスキリング
目的	・自己啓発 ・生涯教育としてのスキルアップ	・業務命令 ・自己啓発(自律的な場合)
学習者の自主性	自律的	概ね他律的
教育費用負担	自己負担(企業補助の場合も)	企業負担
成果指標	資格取得や学位、修了	新たな職務遂行での一定の成果を評価
社会での位置付け(就労/離職あるいはリタイア)	・リタイア後の自己啓発 ・転職などでのスキル活用 ・働きながら学ぶ(職業訓練)	・現職務を行いながら研修などで学習 ・インターンシップのように新業務を行っている他部門でOJT

リスキリングには企業側の一方的な業務命令のようなイメージがある。しかし、日本型雇用を前提に実際は、他律的な命令ではなく、自律的なリスキリングが可能な就労環境を整える方策をとることもできる。自律的な社員の動きは、人的資本が企業評価につながり、企業としても推進しやすくなる。例えば、2021年に本研究チームで試行調査した「大人スコップ」は社員の認知バイアスを変え、新規企画や新規のプロジェクトに必要な創造力を伸ばすのが狙いである。「大人スコップ」は実践学習プログラムで、リスキリングの1つの形態であると言える^[4]。

リカレント教育やリスキリングが興味をもたれる理由は、現実の課題解決とこれまでの学校教育や知識とのギャップを是正する1つの手段だからである。例えば、知識偏重で実践が伴わない場合、職業訓練としてリスキリングが以前より行われてきた。知識や暗記による作業から自ら創造した工夫により作業することへの移行は、スキルアップにつながり、リカレント教育やリスキリングが有効である。また、合理的でかつ人道的な手法を必要とする社会課題の解決には、従来の理系・文系に分化した知識だけでは解決できず、これらを統合した知識と体験が必要とされている^[5]。

コロナ前の学び直しは個人を対象にしたもので発生したが、コロナ禍を契機にオンライン化、デジタル化が加速され、社会や各界の要求に応じることとなり、企業や学校、社会までの組織を対象とするに至っている。

1.3 本研究テーマと目的

「学び直し」という言葉で総括されてきたリスキリングとリカレント教育をより組織的に活用し、産業界・教育界の発展に貢献できる対策案を示すことが、本研究チームの研究目的である。

2. 現状と課題

2.1 リカレント教育

現状は令和4(2022)年度文部科学省概算要求に示されたように、「人生100年時代等を見据えたリカレント教育等社会人が学び直す機会や職業教育の拡充」を掲げ、具体的な施策はこれからとなっている。

あるべき姿は確かに学び直しの機会の創出と就労の連携にあるが、行政の一方的な施策ではなく、産学官の連携が具体的に提案されねばならない。海外の事例にドイツの例がある。このDuales Studiumというシステムは産学官連携のシステムで、働きながら学ぶことができ、さらに資格試験の受験資格が取れるという行政(官)からの支援と、大学での学位取得、企業にはスキルアップした人材が期待できるという「三方良し」の制度である。実績として2016年には10万人以上がこの制度を利用した^[6]。

課題として個人と組織との円滑利用が日本では可能かという点がある。つまり、企業の従業員がリカレント教育を受けるためには学習時間を捻出する必要がある。そのためには、労働環境を整備する必要がある。フレックスタイム制度や時短勤務制度の導入、勤務時間内での学習時間の確保、有給休暇の取得率向上など、ドイツの事例の柔軟性までではないにしても、従業員が働きながら学習できる制度の導入が不可欠である。

また、ドイツと異なり多くの日本企業で社内教育が盛んなため、企業外でスキルアップする機会が少なく、それを評価する仕組みができていない。ここには企業の自前主義が障害となっており、本当にスキルアップによる転職あるいは第三者の評価を許すようなレベルでなければ、リカレント教育の成果とは言えない。

2.2 リスキリング

リスキリングに技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために新しい知識やスキルを学ぶことといった定義ができたのは、コロナ禍の2020年のダボス会議において、『2030年までに世界で10億人をリスキルする』とした「リスキリング革命(Reskilling Revolution)」が宣言されたことによる。第四次産業革命を支えるには情報通信技術、ゲノム応用など多くの最先端技術が必要である。このようなスキルを得るための教育環境の整備、知見と知恵の提供、就業の機会を提供する改革で各国の経済人が先鞭をつけるという意思表示でもあった。同会議では、「ブラジル、フランス、インド、パキスタン、ロシア連邦、アラブ首長国連邦、米国といった各国政府が人材育成に関する政策を実施するとともに、PwC、セールスフォース、マンパワー・グループ、インフォシス、リンクトイン、コーセラ、アテコ・グループといった企業がパートナーとして参画し、資金や教育プログラムを提供する」としていた^[7]。これに呼応して、経済産業省が「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」を立ち上げ、厚生労働省の「教育訓練給付制度(専門実践教育訓練)」と連携して助成金を出す仕組みをつくり、これからの時代に必要新しいスキルの獲得を支援するとしている。だが、助成金だけでリスキリングを個人に働きかけて企業が促進するかという点では疑問が残る。企業が施策を推進するための前提として、企業がいうスキルと行政がいうスキルが一致している必要がある。例えば、第四次産業革命に必要とされるデータサイエンティストを考えてみよう。企業が求めるのはデータ分析から得られるビジネスに対する仮説と検証である。そこでデータ分析を行っているデータサイエンティストにビジネススキルの視点がなければ、分析結果のビジネスでのインパクトなど評価

できない。つまり、データサイエンティストに指示を与え、ビジネス上での意味に変換するCTO(最高技術責任者)の能力が必要となる。このレベルは、ドイツのDuales Studiumの事例を参考にすると、大学での学位取得のレベルである。これが企業でいうスキルである。一方、助成金を想定する行政のいうスキルは職業訓練のレベルを超えておらず、大きなギャップがある。

ダボス会議で出たリスキリングに関わる重要な課題は、世界的な人材不足がデジタル化で加速されることである。

三菱総合研究所の推計では10年以内に、日本国内では事務職や生産職に数百万人規模の大幅な余剰が出るという。一方で、デジタル人材をはじめとした専門・技術職は同程度以上の不足が予測されるという。不足するデジタル人材を採用といった方法で外部調達しようと思っても、同じ業界内では人材確保が極めて難しい状況となる。内部人材にリスキリングを行い、必要なスキルを身につけてもらえるか否かは、企業にとって死活問題となる^[3]。

一方、リスキリングは、従業員にとってエンゲージメントの向上につながると言われている。企業がリスキリングの推進によって、従業員に学びの機会を提供し、キャリア形成の支援をすることは、従業員エンゲージメントの向上につながる。エンゲージメントが上がれば生産性は向上し、業績にも貢献することになる。また、企業がリスキリングを推進することで、従業員の中にも自分で新しいスキルを獲得しようという意欲が生まれやすくなる。自発的に考えられる「自律型人材」が増えることで、イノベティブな組織に変革できる可能性が増える。

企業にとってリスキリングは良い材料が多いが、課題も多い。一番の課題は、個人のスキルを可視化することである。一言でスキルと言っても複合的な技術や知識、経験と実績に基づくもので、可視化が最も難しいものは個人に依存する属人的な技能である。これを打開することは、技能伝承や技術移管、マニュアル化といった古くて新しい問題を解決することに等しい。ICTを使って作業の様子を再構成し、ロボット化する際の難所と同じである。この難所を越える過程や手法を研究し、企業間で情報共有できれば、リスキリングにおけるスキルの可視化ができ、未経験者に対応する指導者も育成できる。

3. 調査

3.1 調査と結果

先行調査として本研究チームは2020年からウェブサイト、日本経済新聞などの記事の調査、チームメンバーの属する企業内でのインタビュー調査で、リカレント教育やリスキリングの調査を行っている。リスキリングの事例として2021年に清野晶子氏が勤務するD社の大人向けのリカレント教育サービス^[4]の試行を行い、アンケート調査を行った(なお、詳細な結果データは清野氏の修士課程修了課題の成果を参照のこと。D社内の秘密保持のために公開ができないことを断っておく)。

表2にアンケート調査の被験者プロフィール、図1に調査の結果の一部を示した。

表2：D社内のリカレント教育(被験者プロフィール)

被験者プロフィール	
50代女性	企業広報
40代男性	企業人事向けコンサルティング
50代女性	外務省外郭団体 ODAに係るバックオフィス業務
50代男性	会社経営 企業研修の開発・経営コンサルティング
50代男性	会社役員 動画制作
50代女性	ウェブサイト制作会社経営者の妻 経理
39歳女性	金融系企業 システムエンジニア
50代男性	会社経営

(ハ) 下記のプログラムが魅力的か、5段階でお答えください。

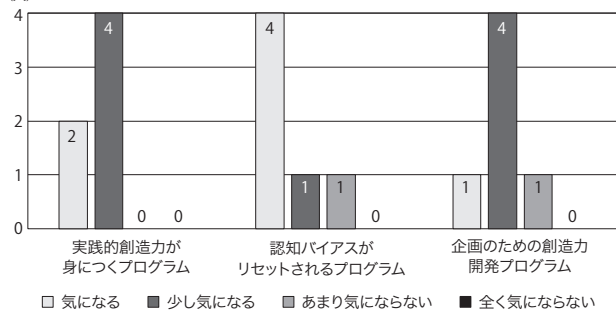


図1：D社内でのリスキリング教育後のアンケート結果（一部）

3.2 インタビュー

本研究チームの高橋輝行研究員（KANDO 株式会社代表取締役）を通じて2022年6月からクライアント企業に対してのリスキリングやリカレント教育に関してインタビューを行った。結果を表3にまとめた。

表3：中堅企業でのリカレント教育とリスキリングへの意見（インタビューの一部）2022年8月25日実施分

<p>質問：貴社のクライアント企業（中堅企業）でのリカレント教育、リスキリングの現状は？</p>
<p>インタビュー回答：弊社はクライアント企業に顧客創造を生むための会議法とリーダーのあるべき姿を共有し、成果としてリーダーの率いるチームが会社の価値創造を生み出すことを実践として行っている^[6]。クライアント企業の社員に対してはリスキリングとして、経営者からは業務命令として新商品の開発成果で評価される。一方、顧客創造のスキルを身につけた社員は、他の社員や他社に対してもスキルを活かし、指導員（トレーナー）の立場で弊社ではリカレント教育として学びたいとの声もある。</p>

3.3 事例

リカレント教育で時間がかかるものに学位取得がある。社会人教育としての学位取得は、可処分時間と自らのスキルの成長度に左右される。著者も博士課程後期の修了を通じて、自らの研究を進め、実務家としての産業界とは異なる学術的人的ネットワークができた。博士号取得の意義については、本学の高等教育研究開発センターでのセミナーの内容を公開しているので参考にされたい^[9]。

4. 考察と対策案

4.1 分析と考察

前章で示した調査やインタビューの結果を見ると、リカレント教育の受講者が、自己啓発による知見の習得や就労条件の改善など自身へのリターンを期待しているところは狙い通りである。しかし、組織的な学びの場が3.1のD社の事例のように整わないと、学び直しの継続が難しい。一方、3.2のように企業経営者はリスキリングの効果を狙っているが、当事者は、他律的にスキルを得るだけでなく、結果を出せたことから指導者へとステップアップすることまで展開することも期待できる。このリスキリングの自律化は、リカレント教育の自律性と同じである。

同じ教育を受けても、個人の履修後の目的と教育の狙いが一致すれば自律的なリカレント教育と位置付けられ、一致しなければ他律的なリスキリングと位置付けられる。リカレント教育を教育界で応用すると、知識理解の受動的なものではなく、自ら創造して理解を深める能動的なアクティブ・ラーニングとなる。さらに、産業界で応用すれば、自ら実践し学ぶ自律的なスキルアップにつながり、個人の能力開発がやがて組織、企業の付加価値創造になる。まさに企業活動ではDXで効率化するところから価値創造が可能な人材を生む教育となる。

4.2 対策案

リカレント教育やリスキリングを産業界や教育界で継続的に展開するには、経済の資源である「ヒト」、「カネ」、「情報」を、対象となる企業や学校などが提供し、促進策を練らねばならない。

ヒトには当事者に伴走する指導者が不可欠である。3.2のインタビューで出たトレーナーを育成する必要がある。カネは、対象が企業であれば予算や投資、学校であれば教育費である。多くの行政が助成するのはこのカネであるが、それ以上に、ヒトや情報も不可分で提供できる必要がある。情報は、コロナ禍後にインターネットを使った情報共有が普及した。「同じ学び」をする者のサークルやグループがリアルあるいはネットで交流し、お互いに学びを促進させた事例が多い。これからの企業や学校ではWeb3に代表される利用者を軸にした情報共有が可能となることから、会議室や教室、事務室といったハードウェアによらない時代となるかもしれない。

リカレント教育やリスキリングがいつでも可能な環境を「ヒト」、「カネ」、「情報」に沿って政策立案するのが肝要である。

では、これらの資源を日本はどこから調達するのか。大きなヒントがシニア世代のリカレント教育にある。シニア世代のリカレント教育が、企業や学校でのリカレント教育やリスキリングとリンクすることで成長サイクルを生む可能性がある。つまり、シニア世代の現役時代のノウハウや知識、体験を別のリカレント教育にリンクさせる。例えば、金融業界をリタイアした人材が、高等学校の選択科目として科目「金融」を教授するなどスキルを活用することである。ただ、2.2で述べたスキルの可視化がまだ明確な解を得ていないことが課題である。

5. おわりに

5.1 今回の報告のまとめ

この報告は研究テーマの予備調査のレベルである。またシニア世代のリカレント教育をこれにリンクさせることで成長サイクルを生む対策案もまだ提案の段階で実証されていない。

5.2 今後の計画

当研究室内で上記の実証を進めるために、リカレント教育とリスキリングの体験実験を行って、重要な「スキルの可視化」を掘り下げ、実現する方向性を見出していく計画である。

謝辞

本学の研究チームである、メディアサイエンス研究所 松本英博研究室、大学院ビジネスロジックラボ（現ビジネス・ロジック実践プロジェクト）の高橋輝行研究員、中塚富士雄研究員、本学大学院修了生の清野晶子氏、ラボプロジェクト参加の大学院生各位の助力と示唆に感謝いたします。

参考文献

- [1] 内閣府の世論調査: “生涯学習に関する世論調査” (平成30年7月調査) (2018年)
<https://survey.gov-online.go.jp/h30/h30-gakushu/index.html> (参照2022年8月30日)
- [2] 文部科学省: “マナパス”
<https://manapass.jp/> (参照2022年8月30日)
- [3] 三菱総合研究所: “目指すべきポストコロナ社会への提言” (2020年)
https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/eccoutlook/2020/dia6ou000002ef04-att/nr20201019pec_all.pdf (参照2022年8月30日)
- [4] 清野 晶子 (ECHOES. DHGS the DAY デジタルハリウッド大学大学院2021年度成果発表会): “大人スコップ 認知バイアスを解きほぐせ、まだ掘り起こせるあなたの創造力” (2022年) <https://www.youtube.com/watch?v=7872fYLKQ10> (参照2022年8月30日)。

- [5] 石原直子(リクルートワークス研究所):“リスクリングとは -DX時代の人材戦略と世界の潮流-”(2021年), 4-8頁
- [6] 雨宮紫苑:“@人事ドイツ支部通信 社会人の学び直し「リカレント教育」を日本で浸透させるには?”(2018年)
<https://at-jinji.jp/blog/21149/> (参照2022年8月30日)
- [7] 一般社団法人日本能率協会:“『リスキル革命』～ダボス会議で「2030年までに10億人のリスキル」が提唱”(2020年)
https://jma-news.com/archives/aw_compass/3619 (参照2022年8月30日).
- [8] 高橋 輝行:“オンライン形式の顧客創造会議による新商品開発の実践” デジタルハリウッド大学 研究紀要『DHU JOURNAL Vol.08 2021』(2021年) 116-118頁
- [9] デジタルハリウッド大学 高等教育研究開発センター:“求められる実務家教員とは – 実務家教員による博士学位取得の意義”(2022年)
<https://highedu.dhw.ac.jp/reports/327/> (参照2022年8月30日).